

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.03>

УДК 658.87:005.21:005.336:004

Богдан БРАТАЩУК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ, Україна
ORCID 0009-0005-8487-9175
email: b.bratashchuk@knute.edu.ua

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТРИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Анотація

Актуальність. Глобальні технологічні трансформації кардинально змінюють підходи до стратегічного управління підприємствами торгівлі, зумовлюючи їх перехід від багатоканальних операційних систем до безшовної омніканальної екосистеми. Це потребує релевантних інструментів для об'єктивного вимірювання результативності зазначених процесів і формування інтегрованої системи метрик результативності як основи Data-driven стратегії управління цифровою адаптацією.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування стратегії управління цифровою адаптацією підприємств торгівлі і розробки інтегрованої системи метрик результативності її реалізації, що базується на синергії технологічних, фінансових, поведінкових та організаційних індикаторів.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод, аналіз та синтез для вивчення еволюції наукових підходів до цифрової трансформації підприємств торгівлі; системний підхід для дослідження омніканального торговельного середовища як цілісної відкритої екосистеми; концептуальне моделювання для обґрунтування механізму практичної імплементації розробленої системи шляхом побудови архітектури інтерактивного управлінського BI-дашборду.

Наукова новизна полягає у розробці багатокритеріальної системи метрик результативності цифрової адаптації підприємств торгівлі, яка долає фрагментованість традиційної аналітики шляхом інтеграції індикаторів технологізації фізичного простору, юніт-економіки, омніканальної фінансової синергії та організаційного Agile-реінжинірингу в єдину Data-driven архітектуру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладної багатокритеріальної системи метрик з подальшим проєктуванням архітектури автоматизованого BI-дашборду управління омніканальним підприємством торгівлі у реальному часі.

Висновки. Дослідження виявило, що перехід до запропонованої інтегрованої системи метрик, імplementованої через BI-дашборди, дозволяє подолати обмеженість традиційної канальної аналітики та забезпечити ефективне управління цифровою адаптацією омніканального підприємства торгівлі на основі Data-driven підходу.

Ключові слова: стратегія управління, цифрова адаптація, омніканальність, метрики результативності, цифрова зрілість, управління на основі даних, Agile-трансформація, роздрібна торгівля.

UDC 658.87:005.21:005.336:004

Bohdan BRATASHCHUK,
postgraduate student
of the educational program Management,
State University of Trade and Economics
ORCID 0009-0005-8487-9175
email: b.bratashchuk@knute.edu.ua

STRATEGY FOR MANAGING DIGITAL ADAPTATION OF ENTERPRISES: PERFORMANCE METRICS

Abstract

Relevance. Global technological transformations are fundamentally changing approaches to the strategic management of trade enterprises, driving their transition from multichannel operating systems to seamless omnichannel ecosystems. This transformation requires relevant tools for the objective measurement of the effectiveness of these processes and the development of an integrated performance metrics system as the foundation of a data-driven strategy for managing digital adaptation.

The purpose of the article is to provide a scientific substantiation of the necessity to develop a digital adaptation management strategy for trade enterprises and to design an integrated system of performance metrics for its implementation, based on the synergy of technological, financial, behavioral, and organizational indicators.

Research methods. The study employs the abstract-logical method, analysis and synthesis to examine the evolution of scientific approaches to the digital transformation of trade enterprises; a systems approach to investigate the omnichannel retail environment as an integrated open ecosystem; and conceptual modeling to substantiate the mechanism for the practical implementation of the proposed system through the development of an interactive managerial BI dashboard architecture.

Scientific novelty lies in the development of a multicriteria system of performance metrics for the digital adaptation of trade enterprises, which overcomes the fragmentation of traditional analytics by integrating indicators of physical space technologization, unit economics, omnichannel financial synergy, and organizational Agile reengineering into a unified data-driven architecture.

Practical significance of the obtained results consists in the development of an applied multicriteria system of metrics and the subsequent design of an automated BI dashboard architecture for real-time management of an omnichannel trade enterprise.

Conclusions. The study revealed that the transition to the proposed integrated system of metrics, implemented through BI dashboards, makes it possible to overcome the limitations of traditional channel-based analytics and ensure effective management of the digital adaptation of an omnichannel trade enterprise based on a data-driven approach.

Key words: management strategy, digital adaptation, omnichannel, performance metrics, digital maturity, data-driven management, Agile transformation, retail.

Вступ. Глобальні технологічні трансформації кардинально змінюють підходи до стратегічного управління підприємствами торгівлі, зумовлюючи їх перехід від багатоканальних операційних систем до безшовної омніканальної

екосистеми. Це супроводжується масштабними інвестиціями в технологізацію фізичних просторів, електронну комерцію та організаційний реінжиніринг. Проте на практиці топменеджмент стикається з проблемою відсутності релевантних інструментів для об'єктивного вимірювання результативності зазначених процесів. Традиційні фінансові показники та ізольовані канальні метрики втрачають свою репрезентативність, оскільки не здатні відобразити синергетичний ефект перехресного взаємовпливу офлайн та онлайн каналів. Відтак, формування інтегрованої системи метрик результативності як основи Data-driven стратегії управління цифровою адаптацією є актуальним науково-практичним завданням для сучасного ритейлу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблематики стратегічного управління цифровою трансформацією спирається на праці провідних світових вчених. Концепцію технологізації фізичного простору (Store-Tech) та її вплив на операційну ефективність підприємства торгівлі розкрито у дослідженнях Д. Гревала [1]. Питання еволюції клієнтського досвіду та поведінкової економіки цифрових каналів висвітлено К. Лемоном та П. Верхуфом [2], а концептуальний перехід до омніканальної синергії розглядається у роботах послідовників цього наукового напрямку [3; 4].

Стратегії цифрових перетворень детально проаналізовані І. Себастьян та Дж. Росс [5], які довели необхідність розподілення стратегій залучення клієнтів (Customer Engagement) та оцифрування операцій (Digitized Solutions). Окремої уваги заслуговують дослідження організаційного реінжинірингу та гнучкого адаптивного управління, що викладені у фундаментальних працях Д. Рігбі та співавторів [6; 7]. Незважаючи на значний масив досліджень, існуючі підходи до оцінки результативності цифрової адаптації підприємств торгівлі здебільшого характеризуються фрагментарністю, подолання якої потребує формування багатокритеріальної інтегрованої системи метрик.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування стратегії управління цифровою адаптацією підприємств торгівлі і розробки інтегрованої системи метрик результативності її реалізації, що базується на синергії технологічних, фінансових, поведінкових та організаційних індикаторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка та реалізація стратегії управління цифровою адаптацією підприємства є багатовимірним процесом, що вимагає узгодження технологічних інновацій із загальними стратегічними цілями бізнесу. Стратегія цифрової адаптації має охоплювати чотири ключові виміри: використання новітніх технологій, зміни у механізмах створення вартості, структурні організаційні зміни та фінансову підтримку ініціатив [8]. Успішне впровадження такої стратегії базується на поетапному підході, який включає діагностування потенціалу цифрової адаптації, визначення пріоритетних напрямів цифровізації, розробку стратегічної дорожньої карти та моніторинг результативності у процесі імплементації змін [3]. Важливою умовою при цьому є

перехід від реактивного до проактивного управління, де цифрова адаптація розглядається не як одноразовий проєкт, а як безперервний процес організаційного навчання і розвитку.

Новітня стратегія цифрової адаптації в ритейлі базується на концепції «Phygital», яка передбачає повну інтеграцію фізичного досвіду покупок із цифровими екосистемами. Підприємство роздрібної торгівлі стає цифровою платформою, де кожен елемент інфраструктури від «розумних» полиць до мобільних додатків генерує дані для оптимізації бізнес-процесів [1]. Тому стратегія впровадження передбачає не лише оцифрування окремих каналів, а створення безшовного «клієнтського шляху» та стратегічної дорожньої карти, де перехід між фізичним магазином, сайтом і додатком є прозорим для споживача та аналітичних систем продавця [3].

Слід зазначити, що дорожня карта цифрової адаптації – це не просто графік окремих технологічних проєктів, а комплексний навігаційний документ, що узгоджує впровадження технологій (вебсайтів, додатків, Store-Tech) із бізнес-процесами, бюджетами та можливими змінами в організаційній структурі підприємства. Вона перетворює абстрактну стратегію на послідовність керованих кроків, де кожен етап створює цінність і готує підґрунтя для наступного. Дорожня карта наочно демонструє, що цифрова адаптація є ітеративним процесом, де базовим рівнем виступає інтеграція баз даних, а вершиною – перехід до інтелектуального управління на базі штучного інтелекту, при цьому організаційна гнучкість та постійний аудит за допомогою системи метрик супроводжують стратегію на кожному з її рівнів.

Першим базовим рівнем, який формує основу всієї подальшої архітектури, є створення цифрового фундаменту. На цьому етапі підприємство вирішує проблему фрагментованості інформації (подолання ізольованості даних) шляхом міграції IT-інфраструктури у хмарне середовище та впровадження єдиних систем управління ресурсами (ERP) і взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Лише наявність централізованого єдиного джерела інформації про залишки товарів, транзакції та клієнтів дозволить перейти на наступні рівні.

Спираючись на сформований масив даних, виконується *другий рівень* дорожньої карти, де відбувається об'єднання онлайн та офлайн каналів і реалізується омніканальна синхронізація. Цей рівень спрямований на інтеграцію цифрових точок дотику зі споживачем (вебсайту, мобільного додатку, соціальних мереж) із фізичними процесами в ритейлі. Запроваджуються наскрізні сервіси, такі як уніфікована програма лояльності, спільний кошик покупця та моделі Click & Collect, що забезпечує клієнту безшовний перехід між віртуальним та реальним середовищем без втрати контексту покупки.

Наступний *третій рівень* фокусується на оцифруванні безпосередньо фізичного торгового простору за допомогою Store-Tech (Retail Store Technology) – комплексу цифрових та інтелектуальних технологічних рішень, що

впроваджуються безпосередньо у фізичному просторі підприємства торгівлі для оптимізації операційних процесів, покращення клієнтського досвіду та збору аналітичних даних [1; 3]. Store-Tech дозволяють перетворити традиційний магазин на високотехнологічну платформу, яка генерує дані в реальному часі та суттєво підвищує операційну продуктивність.

Впровадження Store-Tech є нагальною потребою для сучасного ритейлу, тому що ці технологічні рішення перетворюють так звані «сліпі зони» на дані і з'являється можливість знати не лише те, що покупці придбали на касі, а які товари переглядали, але не купили, що їх зацікавило, де вони вагалися і в які відділи взагалі не заходили. Завдяки Store-Tech реалізується концепція Click & Collect (замовив онлайн, а забрав офлайн). Підвищується продуктивність праці персоналу, коли консультант, озброєний мобільним терміналом (mPOS), може перевірити наявність товару на складі, оформити покупку або прийняти оплату, не відходячи від клієнта. Таким чином, Store-Tech перетворює фізичні магазини із пасивних пунктів збуту на «живі» інтелектуальні систем, які дозволяють їм бути не менш ефективним, ніж великі e-commerce гравці та глобальні маркетплейси.

Четвертим рівнем цифрової еволюції підприємства торгівлі в межах запропонованої карти є інтелектуальна аналітика та автоматизація. Маючи налагоджений збір даних з усіх каналів, підприємство інтегрує алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування відеоаналітики, динамічного ціноутворення та гіперперсоналізованих рекомендацій дозволяє подолати інформаційний розрив між онлайн- та офлайн-середовищем та перейти від реактивного управління до предиктивного моделювання споживчої поведінки.

Слід зазначити, що розгортання стратегії цифрової адаптації неможливо реалізувати виключно технологічними засобами, цей процес вимагає докорінної зміни організаційної структури та корпоративної культури, толерантної до інновацій. Традиційні ієрархії створюють критичний розрив у швидкості реакції між технологічними підрозділами та операційним ядром компанії, що призводить до так званої «організаційної інерції» [6]. Для подолання цього бар'єра сучасна парадигма стратегічного менеджменту передбачає перехід до Agile-масштабування, яке реалізується на найвищому *п'ятому рівні* запропонованої дорожньої карти. Застосування масштабованих гнучких підходів дозволяє формувати децентралізовані крос-функціональні команди, що забезпечує синхронізацію темпів імплементації інновацій на всіх рівнях підприємства торгівлі [9]. Agile-масштабування трансформує ритейл-корпорації у живі механізми. Замість поділу на відокремлені департаменти, відбувається структурування навколо потоків створення цінності (Value Streams), таких як «шлях клієнта в мобільному додатку» або «процес омніканального фулфілменту». Цей організаційний реінжиніринг забезпечує єдиний темп імплементації цифрових рішень (Store-Tech, систем відеоаналітики, IoT) на всіх рівнях, перетворюючи цифрову адаптацію з разового технологічного оновлення на безперервний

керований процес, який вимагає створення відповідного механізму моніторингу та контролю [7].

Слід зазначити, що для оцінювання результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі традиційні, виключно фінансові показники виявляються недостатніми, оскільки фіксують переважно ретроспективні результати, тому вони мають бути доповнені специфічними індикаторами, які відображають синергію між клієнтським досвідом, інноваційністю операційних процесів та швидкістю організаційних змін. Об'єктивне оцінювання віддачі від інвестицій у технологічні рішення та своєчасне коригування дорожньої карти на основі зворотного зв'язку потребує переходу до багатокритеріального аналізу. Відтак, логічним та невід'ємним етапом стратегічного управління стає розробка інтегрованої системи метрик результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі, яка дозволяє збалансовано вимірювати ефективність трансформації у фізичному просторі, електронній комерції та організаційному середовищі. Інтегрована система метрик результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Інтегрована система метрик результативності цифрової адаптації
омніканального підприємства торгівлі**

№ з/п	Напрямок (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
1	Фізичний простір (Store-Tech)	Точність RFID-інвентаризації	Відповідність цифрового залишку товару в обліковій системі фактичному фізичному залишку в реальному часі
		Індекс залучення (Heatmap Engagement)	Поведінкова (операційна) метрика, показує час взаємодії відвідувача з цифровими об'єктами в залі: цифровими вітринами та інтерактивними зонами магазину (вимірюється засобами відео аналітики CV)
		Продуктивність мобільних робочих місць	Обсяг продажів або транзакцій, згенерованих торговим персоналом безпосередньо в залі з використанням mPOS-терміналів
		Скорочення часу обслуговування	Середнє зменшення тривалості касової транзакції внаслідок впровадження систем Self-Checkout та безконтактної оплати
2	Електронна комерція (e-commerce)	Індекс конверсії (e-CR)	Частка відвідувачів вебсайту або мобільного додатку, які успішно завершили цільову дію (оформлення замовлення і здійснення покупки)
		Індекс покинутих кошиків (Cart Abandonment Rate)	Частка сеансів, під час яких товар було додано до цифрового кошика, але транзакцію не завершено (маркер якості UX/UI)
		Індекс утримання у додатку (Retention Rate)	Частка користувачів, які продовжують активно взаємодіяти з мобільним додатком через визначений проміжок часу після його першого

№ з/п	Напрямок (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
			завантаження
		Рентабельність цифрової реклами (ROAS)	Співвідношення доходу, згенерованого через цифрові канали збуту, до прямих витрат на перформанс-маркетинг
		Індекс ефективності цифрового кошика (Digital Basket Efficiency Index, DBEI)	Узагальнюючий показник юніт-економіки, що оцінює глибину замовлення (кількість одиниць товару в одному онлайн-замовленні) завдяки ШІ-рекомендаціям та його маржинальність відносно фіксованих логістичних витрат
		Індекс цифрової довіри (Digital Trust Index, DTI)	Рівень готовності споживача до безбар'єрної взаємодії з екосистемою ритейлера; вимірюється через частку передоплачених онлайн-замовлень (на противагу післяплаті) та відсоток користувачів, які зберегли платіжні/персональні дані в системі
3	Оmnіканальна синергія	Індекс Click & Collect	Частка замовлень, оформлених через цифрові канали, але фактично забраних та/або оплачених клієнтом у фізичному магазині
		Індекс оmnіканальності	Частка покупців мережі, які використовують два і більше каналів взаємодії з брендом протягом визначеного періоду
		Оmnіканальна пожиттєва цінність (Omnichannel LTV)	Прогнозований чистий прибуток від клієнта, що акумулює його покупки у фізичному просторі та цифрових каналах, за мінусом витрат на утримання
		Оmnіканальна вартість залучення (Omnichannel CAC)	Сукупні витрати на залучення одного покупця з урахуванням синергії онлайн та офлайн маркетингових бюджетів
		Індекс окупності залучення (LTV:CAC Ratio)	Стратегічний індикатор загальної рентабельності та довгострокової стійкості цифрової бізнес-моделі підприємства
4	Організаційний розвиток	Індекс цифрової адаптації персоналу	Частка лінійного персоналу, який регулярно та безпомилково використовує впроваджені інноваційні технології у щоденній операційній роботі
		Індекс цифрової лояльності персоналу	Рівень задоволеності персоналу новим цифровим середовищем і технологічними змінами
		Індекс data-driven рішень (Data Literacy Rate)	Частка бізнес-процесів, де управлінські рішення генеруються на основі предиктивної аналітики та алгоритмів, а не експертно
		Час виведення інновацій (Time-to-Market, TTM)	Середня тривалість циклу від генерації ідеї технологічного покращення до її імплементації в операційну діяльність
		Індекс Agile-	Частка стратегічних цифрових проєктів,

№ з/п	Напря́м (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
		масштабування (Agile Scaling Rate)	управління якими делеговано децентралізованим, крос-функціональним командам

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 7; 10].

Запропонована в табл. 1 інтегрована система метрик є авторською спробою подолати фрагментарність фінансового аудиту та сформувати багатокритеріальну оцінку в парадигмі Balanced Scorecard, яка б відповідала специфіці омніканальної торгівлі. Архітектура системи побудована на чотирьох взаємопов'язаних проекціях, що відображають еволюцію цифрової трансформації підприємства.

Перша група метрик «Фізичний простір (Store-Tech)» базується на концепції технологізації фізичних підприємств торгівлі [1]. Ці індикатори фокусуються на усуненні операційних перешкод у фізичному магазині. Вимірювання точності RFID-інвентаризації та скорочення часу касового обслуговування дозволяє оцінити ефективність автоматизації рутинних процесів, тоді як «Індекс залучення», сформований на базі відеоаналітики комп'ютерного зору CV, перетворює фізичний простір на вимірюване середовище, аналогічне до вебсайту.

Друга група «Електронна комерція (e-Commerce)», розширює класичну маркетингову воронку за рахунок метрик юніт-економіки та поведінкової економіки. Спираючись на дослідження споживчого досвіду К. Лемона та П. Верхуфа [2], до системи введено узагальнюючий «Індекс ефективності цифрового кошика» (DBEI), що фіксує результативність алгоритмів ШІ-персоналізації, та стратегічний «Індекс цифрової довіри», який підтверджує готовність клієнта до безбар'єрної транзакційної взаємодії з цифровою інфраструктурою підприємства.

Ключовим елементом інтегрованої системи є *третьа група показників «Омніканальна синергія»*, що відображає концептуальний перехід від багатоканальності до безшовної інтеграції [3]. Саме тут долається обмеженість каналного підходу шляхом розрахунку наскрізних показників: омніканальної позиттєвої цінності клієнта та омніканальної вартості залучення. Їх співвідношення (LTV:CAC) виступає універсальним мірилом довгострокової фінансової стійкості цифрової бізнес-моделі ритейлера.

І четверта проекція «Організаційний розвиток» підкреслює, що технологічна трансформація неможлива без управлінського реінжинірингу. Ґрунтуючись на підходах Д. Рігбі щодо впровадження гнучких методологій управління [7], до системи включено «Індекс Agile-масштабування» та метрику швидкості виведення інновацій. Загалом, застосування запропонованої інтегрованої системи метрик дозволяє підприємству торгівлі перейти від фрагментарного моніторингу витрат на ІТ-інфраструктуру до системного

управління результативністю цифрової адаптації на всіх рівнях: технологічному, клієнтському, фінансовому та корпоративному.

Слід наголосити, що практична цінність запропонованої Інтегрованої системи метрик полягає не у зведенні різнорідних показників до єдиного абстрактного інтегрального індексу, що призводить до втрати управлінського фокусу, а в її діджиталізації. Для ефективної візуалізації розробленої системи пропонується перехід до концепції Business Intelligence (BI) шляхом створення автоматизованого інтерактивного управлінського дашборду. Ця аналітична панель має функціонувати в режимі реального часу, агрегуючи потоки даних через API-інтеграцію з трьома ключовими внутрішніми системами підприємства:

1. ERP-системою (для отримання даних про логістичні витрати, точність інвентаризації та маржинальність кошика, DBEI);
2. CRM-системою та платформами лояльності (для наскрізного розрахунку омніканального LTV, CAC, рівня утримання та індексу цифрової довіри);
3. HRMS-системою (Human Resource Management System) та платформами управління проєктами для трекінгу індексу Agile-масштабування (ASR), швидкості виведення інновацій (TTM) та рівня цифрової лояльності персоналу (eNPS).

Такий підхід дозволить топменеджменту омніканальної мережі відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між різними проєкціями трансформації. Так, керівництво може візуально корелювати, як падіння лояльності персоналу (eNPS) у конкретному регіоні призводить до зниження продуктивності використання mPOS-терміналів, що, у свою чергу, негативно впливає на загальний омніканальний дохід. Отже, впровадження такого дашборду є фінальним етапом інституціоналізації Data-driven підходу в управлінні підприємством торгівлі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Успішна цифрова адаптація омніканального підприємства торгівлі неможлива без релевантної системи вимірювання її результативності. Традиційні фінансові показники та ізольовані каналні метрики не здатні об'єктивно відобразити синергетичний ефект від фізичної та цифрової інтеграції. Запропонована в дослідженні багатокритеріальна інтегрована система метрик вирішує проблему фрагментованості аналітики, об'єднуючи чотири ключові проєкції: технологічну модернізацію торговельних залів, поведінкову економіку цифрових каналів, омніканальну синергію, управлінський реінжиніринг та організаційний розвиток. Відмова від штучних зведених індексів на користь архітектури інтерактивного BI-дашборду, синхронізованого з базами даних підприємства (ERP, CRM, HRMS), дозволить трансформувати ці метрики з теоретичних концептів у практичний інструмент оперативного управління. Це забезпечить остаточний перехід до парадигми управління на основі даних (Data-driven decision-making), а постійний моніторинг показників дозволить їх прогнозувати, оперативно виявляти

відхилення, коригувати поточні процеси та уточнювати пріоритети для наступних хвиль цифровізації, забезпечуючи стійкість підприємства торгівлі у турбулентному ринковому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці розробленої моделі в умовах макроекономічної нестабільності, а також у її галузевій диверсифікації. Науковий інтерес становить адаптація базової архітектури інтегрованої системи метрик для оцінки стратегій цифрової трансформації підприємств суміжних сфер: банківського сектору, логістичних компаній та індустрії гостинності (HoReCa), де синергія цифрових і фізичних каналів взаємодії набуває критичного значення.

Список використаних джерел:

1. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Zapsha, H., & Zaitsev, I. (2026). Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*, 3(167), 176–188. DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)10](http://doi.org/10.31617/1.2026(167)10)
5. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213 <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6/>
6. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
7. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. *Harvard Business Review Press*.
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
9. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
10. Zaitseva, O., & Zhosan, H. (2025). Local Economic Stability Indicator As A Marketing-Oriented Predictor Of Local Tax Revenues, Employment, And Retail

Turnover In Ukrainian Communities. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2(3), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.3-08>

References:

1. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Zapsha, H., & Zaitsev, I. (2026). Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*, 3(167), 176–188. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)10](http://doi.org/10.31617/1.2026(167)10) [in Ukrainian].
5. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS - quarterly Executive*, 16(3), 197–213 <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6/>
6. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
7. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
10. Zaitseva, O., & Zhosan, H. (2025). Local Economic Stability Indicator As A Marketing-Oriented Predictor Of Local Tax Revenues, Employment, And Retail Turnover In Ukrainian Communities. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2(3), 75-83. <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.3-08> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 19.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026